



ONDERZOEKSIINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING



# INDIVIDUEEL OF COLLECTIEF BELONEN: WANNEER GAAN GELD EN INNOVATIE (NIET) SAMEN?

**Stan De Spiegelaere & Guy Van Gyes**

KU Leuven, HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving

in Frederik Anseel, Guy Van Gyes & Alain De Beuckelaer (red.), *Innovativiteit van individuen in organisaties in Vlaanderen. Beleidsrelevante conclusies uit het VIGOR-project*, Hoofdstuk 8, Leuven: HIVA-KU Leuven.

Onderzoek gefinancierd door IWT-Vlaanderen



*Gelieve naar deze publicatie te verwijzen als volgt:*

Stan De Spiegelaere & Guy Van Gyes (2014), Individueel of collectief belonen: wanneer gaan geld en innovatie (niet) samen?, in Frederik Anseel, Guy Van Gyes & Alain De Beuckelaer (red.), *Innovativiteit van individuen in organisaties in Vlaanderen. Beleidsrelevante conclusies*, Hoofdstuk 8, Leuven: HIVA-KU Leuven, p. 35-37.

*Gepubliceerd door*

KU Leuven

HIVA - ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING

Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België

[hiva@kuleuven.be](mailto:hiva@kuleuven.be)

[www.hiva.be](http://www.hiva.be)

© 2014 HIVA-KU Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

## 8 | Individueel of collectief belonen: wanneer gaan geld en innovatie (niet) samen?

Stan De Spiegelaere & Guy Van Gyes

KU Leuven, HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving

In vele bedrijven wordt er actief gezocht naar manieren om werknemers financieel te belonen voor hun prestaties. Daarvoor wordt vaak gekeken naar vormen van ‘flexibele beloning’, of ‘prestatiegebonden beloning’. Het loon van de werknemers wordt deels afhankelijk gemaakt van prestaties van de werknemer, het team of het bedrijf. Maar dergelijke systemen kennen evenveel voor- als tegenstanders. De voorstanders kijken naar het motiverende effect, de mogelijkheid om gedrag van werknemers te sturen en het principe dat een verschil in prestaties ook anders beloond moet worden.



© Dreamstime.com

De tegenstanders vrezen vooral de oneerlijkheid van dergelijke systemen, de veroorzaakte competitie tussen medewerkers en de hoge managementkosten. Feit blijft dat meer dan één op vijf van de Belgische ondernemingen met meer dan tien werknemers een vorm van individuele flexibele beloning toepast en dat zo’n 17% een collectieve vorm van flexibele beloning heeft (winstdelen, collectieve bonussen). Hier krijgen alle medewerkers van een team of de organisatie een bonus, afhankelijk van de prestaties van het ganse team, de afdeling of de organisatie. Beleidsmatig wordt zowel individuele als collectieve prestatiebeloningssystemen gestimuleerd. Zo is er de ‘innovatiepremie’ die individuele werknemers financieel moet belonen voor goede ideeën. Collectieve verdiensten kunnen financieel beloond worden via cao 90.

Bedrijfsleiders willen door prestatiebeloning vooral de motivatie en de productiviteit van hun werknemers verhogen, maar ook hun betrokkenheid bij verbeterprocessen stimuleren (Eurofound, 2010). Managers die vormen van flexibele beloning invoeren, geloven dus niet louter in het motiverende karakter van een flexibel beloningsbeleid, maar ook dat het initiatief en creatieve oplossingen bij medewerkers uitlokt.

Maar, klopt deze stelling? Draagt variabele verloning wel bij tot ‘slimmer werken’? Of stimuleert het vooral ‘harder werken’ met verminderde aandacht van werknemers voor (tijdrovende en onzekere) innovaties in het werk?

### 8.1 Literatuur

Als het gaat over *individuele* flexibele beloning, dan draait de discussie hoofdzakelijk rond het type motivatie dat nodig is om een werknemer creatief en innovatief te werk te laten gaan. Volgens de tegenstanders van flexibele beloning zou een financiële beloning de aandacht afleiden van het werk zelf. Waar de focus zonder flexibele beloning ligt op de inhoud van het werk, ligt het met een flexi-

bele beloning op de uitkomst ervan, het geld. Helaas is het net een inhoudelijke benadering van het werk dat werknemers uitnodigt om hun manier van werken in vraag te stellen en hen vervolgens creatief en innovatief maakt. Flexibele beloning zou, volgens de tegenstanders, dus een negatief effect hebben op de innovatieve prestaties van werknemers.

Daartegenover staan de voorstanders die stellen dat een flexibele beloning de aandacht niet noodzakelijk afleidt van de inhoud van het werk. Nee, een flexibele beloning zou net kunnen zorgen voor een extra motivatie en dus leiden tot meer creativiteit en innovatie.

Een onderzoek van Baer et al. (2003) werpt een genuanceerdere blik op de zaak. Baer et al. (2003) namen het type werk in overweging. Uit hun onderzoek blijkt dat werknemers in eenvoudige jobs (dus weinig motivatie door de routineuze inhoud van het werk) creatiever zijn als ze beloond worden voor hun creativiteit, dan als ze er niet voor beloond worden. Werknemers in complexe jobs (dus gevarieerde jobs waar de inhoud van het werk wel degelijk motiverend werkt) met flexibele beloning zijn daarentegen minder creatief dan werknemers in complexe jobs zonder flexibele beloning. Als de job zelf dus motiverend is (complex), dan leidt een beloning de aandacht deels af van de inhoud ervan en resulteert dit in een verminderde creativiteit.

Wat **collectieve** flexibele beloning en innovatieve resultaten van groepen betreft, is het aantal relevante studies waar we ons op kunnen beroepen nog erg schaars. Enkele interessante casestudy's omtrent het zogenaamde 'Scanlon Plan' werpen wel licht op de zaak (Massoud, Daily & Bishop, 2008). Het 'Scanlon Plan' is een plan dat zich richt op de mobilisatie van verbeterideeën en suggesties van werknemers. Dit plan schrijft een vorm van collectieve flexibele beloning voor, in combinatie met een effectief systeem van ideeëncommunicatie in het bedrijf. In dergelijke systemen zijn werknemers gemotiveerd om bij te dragen omdat ze er de vruchten van kunnen plukken, en omdat ze het gevoel hebben dat hun ideeën effectief een impact hebben op de bedrijfsvoering.

## 8.2 VIGOR-onderzoek

Uit het bestaande onderzoek blijkt dus dat de relatie tussen flexibel belonen en het innovatief gedrag van werknemers niet eenduidig is. Zowel als het gaat over individuele als collectieve beloning, spelen andere factoren een belangrijke tussenliggende rol. Bij individuele beloning moet gekeken worden naar het type job en bij collectieve beloning naar de mate waarin werknemers ideeën en suggesties doeltreffend kunnen communiceren.

In het kader van het VIGOR-project testte en verfijnde het HIVA-KU Leuven deze onderzoeksvragen op basis van een studie bij 927 Vlaamse werknemers uit verschillende sectoren. De steekproef bestond uit een dwarsdoorsnede van de werkende bevolking in Vlaanderen en focuste zich dus niet op een specifieke categorie van werknemers. De studie richt zich echter enkel op innovatief werkgedrag als uitkomstvariabele. Deze studie doet geen uitspraak over eventuele competitie tussen werknemers of hoge managementkosten van de systemen.

Na analyse van de verzamelde gegevens kunnen we de volgende vaststellingen maken over alle leeftijden, opleidingsniveaus, sectoren, organisatiegroottes en functies in de steekproef heen:

- het sterkste effect op de innovatieve prestaties van werknemers komt van de mate van **autonomie** die een werknemer ervaart in zijn job. Werknemers die zelf kunnen beslissen hoe ze het werk aanpakken, zijn in het algemeen veel innovatiever bij de uitvoering van hun werk;
- efficiënte **groepscommunicatie**, namelijk de mate waarin ideeën en informatie vlot met elkaar kunnen worden gedeeld, speelt slechts een kleine positieve rol in het stimuleren van het innovatief gedrag van werknemers;

- **individuele flexibele beloning** verzwakt het (positieve) relatie van autonomie op de innovativiteit van werknemers;
- **collectieve flexibele beloning** heeft een positief effect. Dit effect wordt pas echt sterk naarmate werknemers effectief ideeën en informatie met elkaar kunnen delen.

### 8.3 Implicaties voor de praktijk

#### Aanbeveling 1: Creëer jobs die een innovatieve benadering van het werk uitlokken

Het VIGOR-onderzoek en een resem voorgaande studies tonen consequent aan dat het type werk dat men verricht één van de sterkste relaties vertoont met de mate waarin werknemers creatief en innovatief zijn in hun job (Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao, 2011). Willen bedrijfsleiders het innovatief gedrag van hun werknemers stimuleren, dan moeten ze eerst en vooral het werk zelf herontwerpen. Daarbij moet verstikkende regelgeving en detaillistische voorschriften vermeden worden, deze beperken de werknemers om te experimenteren met nieuwe benaderingen in het werk.

In de praktijk gaat het stimuleren van autonomie op de werkplaats vaak samen met een verschuiving van de verantwoordelijkheden naar het teamniveau. Een mooi voorbeeld van een dergelijke verschuiving in de industrie is Volvo Gent waar de werknemers meer autonomie kregen door het invoeren van teamwerk (Van Hootegem, Huys & Delarue, 2004).

#### Aanbeveling 2: Kies voor collectieve individuele beloningsvormen

Individuele flexibele beloning kan zowel innovatiebevorderend als belemmerend werken, waardoor de toepassing ervan een uiterst risicovolle aangelegenheid is. Uit het VIGOR-onderzoek blijkt echter dat organisaties deze risico's niet lopen met collectieve vormen van beloning (winstdelen, collectieve bonussen). Toch zien we dat ondernemingen vaker kiezen voor individuele beloningsvormen dan voor collectieve. Om de vruchten van deze oplossing te kunnen plukken, moet de organisatie echter werk maken van een vrije uitwisseling van ideeën en informatie zonder dat medewerkers hierop kunnen worden afgerekend via bijvoorbeeld ongebreidelde kritiek.

De ervaringen met crowdsourcing tonen aan dat bedrijven inventief gebruik maken van moderne communicatiemiddelen om ideeën van buitenuit aan te trekken. Dezelfde technologie biedt ook mogelijkheden om intern ideeën van werknemers te mobiliseren. Zo ontwikkelde het Vlaamse bedrijf Cognistreamer een online platform waarop medewerkers van een bedrijf ideeën met elkaar kunnen delen, informatie uitwisselen, of elkaars ideeën beoordelen.

#### Aanbeveling 3: Indien je toch individueel wil belonen, focus dan niet op de 'usual suspects'

Wil men toch innovatie stimuleren door het geven van individuele flexibele beloning, dan moet men dit vooral doen bij werknemers die zeer weinig autonomie hebben in hun werk. Voor werknemers met veel autonomie heeft individuele flexibele beloning een negatief effect op hun innovatief werkgedrag. Nochtans zien we dat vooral hogere bedienden flexibele beloning krijgen. Diezelfde hogere bedienden hebben vaker een job met een ruime mate van autonomie en complexiteit. Volgens onze bevindingen, wordt hierdoor heel wat innovatief potentieel van werknemers ongedaan gemaakt.

## 8.4 Bibliografie

**De Spiegelaere S., Van Gyes G. & Van Hootegem G.** (Under Review), 'Rewarding the individual or the collective? On the relation between flexible reward policies and innovative work behaviour.', *International Journal of Manpower*.

**Eurofound** (2010), *European Company Survey 2009*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

**Hammond M.M., Neff N.L., Farr J.L., Schwall A.R. & Zhao X.** (2011), 'Predictors of individual-level innovation at work: a meta-analysis', *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, vol. 5, n° 1, p. 90-105.

**Massoud J.A., Daily B.F. & Bishop J.W.** (2008), 'Reward for environmental performance: using the Scanlon Plan as catalyst to green organisations', *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, vol. 4, n° 1, p. 15-31.

**Van Hootegem G., Huys R. & Delarue A.** (2004), 'The sustainability of teamwork under changing circumstances: the case of Volvo-Ghent', *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 24, n° 8, p. 773-786.